

治校方略

有人说,一个好校长就是一所好学校。要办好一所学校,校长要善于“起承转合”,勤于“望闻问切”,精于“加减乘除”,敢于“吹拉弹唱”,奏响这“四部曲”。

# 好校长要奏响“四部曲”

学校管理千头万绪,如何管理,成功与否,关键在校长。校长的思想观念、道德情操、知识才学和领导艺术,在学校工作中具有极大的影响力。“一个好校长就是一所好学校”。在我看来,校长做好管理工作,要奏响“四部曲”:善于“起承转合”,勤于“望闻问切”,精于“加减乘除”,敢于“吹拉弹唱”,发挥示范与引领作用。

## 善于“起承转合”

所谓“起”,就是工作决策部署。俗话说,良好的开端是成功的一半。起始决策要精准,考虑要周全。学校工作名目繁多,校长要有大局观念和超前意识,通盘考虑,整体布局;起点要高,要求必须明确;起步要快,坚决克服散漫拖拉;起步要稳,做到有条不紊、忙而不乱。所谓“承”,就是敢于承担。主管部门的工作部署、领导的要求不打折扣应承和落实,学校的事情要主动挑重担,最难的问题要亲自解决,率先垂范;存在的问题和失误要积极揽过,不推诿,少埋怨。所谓“转”,就是转换变化。这是校长把控能力和领导艺术的体现。要瞄准目标,明确阶段,把握重点,注意适应形势变化,及时转换切入,与时俱进,顺势而为,不断把工作推向深入,并善于推陈出新。所谓“合”,就是统筹协调。一要讲“合拍”,校长是领班,班子要凝心聚力;教师是主体,要增强团队意识,众人划桨开大船;二要讲“合理”,校长要大处

着眼,小处着手,高屋建瓴,统筹安排学校工作,做到岗得其人,人尽其才,物尽其用;三要讲“合情”,教育就是做人的工作,管理就是管事理人。要妥善处理领导与教师、教师与学生、学校与家长等各方面关系。讲制度的刚性,还要讲人际关系的柔性。理解教师、关心教师,以情待人,以情融人,上下一心搞好教育教学。

## 勤于“望闻问切”

“望”是要求校长亲自到教学和管理一线,看到真实的东西,处处留意、细心观察。不仅看表象还要看实质,不仅看面还要看点,不仅看明处还要看暗处,善于发现管理中潜在的倾向性问题,防止违背教育规律和违反师德现象的发生。“闻”是要求耳听八方,集思广益。对外主动听取社会人士和家长对学校的意见与建议,对内要听教师的有益之言和无心之语,甚至牢骚,对那些阿谀奉承的恭维之词头脑要清醒;还要了解学生的想法,广泛收集有关信息,真实、全面地掌握学校管理中的基本情况。“问”是要求多提问,并善于提问,包括书面问答。随时了解教师的工作,问教学进度,问工作得失,问教育中的困惑;把握师生的思想动态,问他们在想些什么;关心他们的衣食住行,了解生活所需,等等。“切”是要求在“望闻问”后,对于师生遇到的问题不能够很好解决时,要与教师一起分析原因,探讨解决问题的方

法,并给予必要的示范指导,帮助师生克服困难,较好地完成任务,达成优化学校管理的目标。

## 精于“加减乘除”

“加”,校长要增加办学思想的深度和力度;对教师要加强学习、加强训练、加强引导、加大考核力度,注重师德建设对学生道德建设的示范和引领作用。“减”,引导教师减少浮躁心态,减去守旧观念,改变思维定式;积极排忧解难,减少教师后顾之忧,努力提高教学实效,减轻学生课业负担;领导还要减少应酬,减少工作中的失误和不实作风行为。“乘”,营造“严格而不冷酷,紧张而不压抑”的工作氛围,靠机制激励,用典型引路,以情感温暖调动积极性、激发上进心,让师生在互相学习、互相竞争中塑造积极向上的校风、教风和学风,产生巨大的“乘法效应”。“除”,最大限度破除束缚,消除积弊,全面增强工作执行力、影响力,把工作落到实处;优化发展环境,不断化解消极情绪、负面影响,除去不规范行为;善于破解难题,清除制约学校发展的绊脚石、拦路虎。

## 敢于“吹拉弹唱”

“吹拉弹唱”要求校长要有功底,自身本领要过硬。“吹”就是宣传引导鼓动。

理直气壮向教师宣传教育方针政策,宣讲学校办学目标,解读规章制度,明确纪律规矩,提出工作要求。敢“吹”哨,主动引领和指导,为教师工作加油鼓劲,形成“听我喊、向我看、跟我上”的干事创业的良好局面;敢“吹”风,对存在的有违师德建设和教学不规范行为及时亮黄牌,闪“红灯”,批评一针见血,常提醒,促警醒。“拉”就是沟通协调帮助。深入年级组、办公室与师生交流,召集会议与家长座谈、“拉家常”,倾听心声,虚心接受建议,协调关系,增进了解。“拉”还体现在对思想上懈怠、工作上滞后的教师,对学习、生活上有困难的学生“拉”一把,实现和谐共进。“弹”就是抓重点弹钢琴。“上面千条线,下面一根针”,掌握领导方法和艺术,全面之中分主次、有重点,区别轻重缓急,避免眉毛胡子一把抓、乱弹琴,使管理工作有序推进;“弹”还要经常弹出团结音、协奏曲。“唱”就是善于挖掘和培养,树立教师先进典型,“讲教育故事,抒教育情怀,亮教师风采”,唱响主旋律、正气歌,弘扬校园精神,传递理想信念,凝聚正能量。

管理是科学,也是艺术,管理智慧无穷尽。校长只有不断加强学习,提高道德修养,讲求艺术技巧,奏响上述“四部曲”,务求创新,才能把学校管好、管精、管出特色。

(作者系江苏省盐城东台市梁垛镇小学校长)

校长观察

把教室作为“幸福教育”的载体,将教师“幸福地教”和学生“幸福地学”统一到教室这一场所。

## 打造幸福教室

### □ 苏建祥

苏霍姆林斯基说:教育的理想在于使所有的儿童都成为幸福的人。如何将学生培养成幸福的人,就成为每一个有理想、有追求的校长必须思考的课题。我认为,要给学生幸福生活、创建幸福家园,校长要从创造一间“幸福教室”入手,作为传递师生幸福的有效载体。

教室就是一个小社会,是师生活动最多的场所,是师生共同的精神家园。把教室作为“幸福教育”的载体,将教师“幸福地教”和学生“幸福地学”统一到教室这一场所,为学校实施“幸福教育”找到主阵地。让“幸福教育”成为现实之中大家都看得见、摸得着、感受得到的事物,使它扎根校园这片沃土,不断发展壮大。

在实践中,学校可以通过自主教育、主题活动、榜样示范、家校联动、社会实践等多种方式,打造“幸福教室”。

价值理念浇灌“幸福教室”。幸福教育必须助力每一位师生的幸福成长。要将幸福理念渗透到教室布置的每一个角落,渗透到教室活动的每一个细节,渗透到教室生态的一言一行,一举一动。“幸福教室”的创建,首先要在教室布置上做到净化、绿化、美化,营造一个温馨和谐、安全舒适的环境,让师生愿意来、喜欢待、能幸福。对于每个班级来说,班级文化的提炼是核心,要将学校“幸福教育”的理念渗透到班级文化建设的每一个细节,做到共性与个性并存。共性是我们的信仰,即社会主义核心价值观。同时,每个班级可以根据具体情况,彰显各自的文化特色,提炼班级精神,开展丰富多彩的特色活动,让师生以喜闻乐见的方式,从不同的角度体验幸福,多形式开展班级文化建设,赋予“幸福教室”丰富的内涵。

自主教育激活“幸福教室”。一间教室能不能成为“幸福教室”,学生能不能“幸福地学”至关重要,而学生的幸福在很大程度上取决于课堂质量。学校要致力于从教师层面的“激发、引导、提升”和学生层面的“自主、质疑、习惯”6个关键词入手,为学生终身发展和幸福奠基。为满足不同层次学生认知水平和认知能力的发展需求,学校在确保国家规定课程开足开齐的前提下,按照“以人为本,尊重差异,因材施教,共同发展”的理念,开发分层分类校本课程供学生自主选择,把学习的主动权交给学生,努力关注每一个学生的幸福成长。丰富多彩的学科教育活动,使幸福教室充满活力。让师生共同参与、共同成长、共同分享多层次幸福。

榜样示范引领“幸福教室”。学校可以从机制层面引领“幸福教室”创建,用充满神圣感和荣誉感的仪式激励师生不断进取,创造幸福、传播幸福、分享幸福,涌现出更多的幸福班级。对于创建成果突出的教室,学校提供大量晒“幸福”的机会,分享他们的幸福故事和幸福瞬间,让全校师生分享他们的幸福。学校还可以在校园里广泛开展“幸福教室”教育叙事活动,让幸福不断传递、延续下去。

社会实践延伸“幸福教室”。家庭和社会不仅能拓展学校“幸福教育”的时间和空间,更重要的是能带来一种升华与提升。因此,“幸福教室”的创建不应局限于教室和校园,还应该延伸到社会实践和家庭教育中。每逢节假日,通过开展社会实践活动,为需要帮助的人送关爱,让人们感受幸福的温暖……

“幸福教室”为每一个师生提供了归属感,因此能使幸福成为师生成长的动力源泉。(作者系湖南师大附中博才实验中学校长)



霍懋征(1921-2010),全国首批特级教师,北京市第二实验小学原副校长。从教60多年,参与编写了新中国第一部小学教学大纲、第一部小学语文教材,由于教学上的突出成就,受到了几代国家领导人的接见和称赞。

教育家影像

# 霍懋征：创造了4个“从没有”的奇迹

在她眼里,没有教不好的学生;学生只有内向外向之别,没有先进后进之分;爱一个“问题”学生才是对教师的考验,而这正是教师的天职。

### □ 李晓艳

“我爱我的学生,学生们也爱我。每个孩子,我都认真去教,没有对不起任何一个。”霍懋征从教60多年,创造了4个“从没有”的奇迹:从没有向学生发过一次火;从没有请过一个学生家长;从没有惩罚或变相惩罚一个学生;从没有让一个学生掉队。

“没有爱就没有教育”,这是霍懋征从事教育工作的座右铭。1943年,霍懋征放弃了留在北京师范大学任教的机会,毅然来到北师大第二附属小学(现北京第二实验小学)任教,终身从事小学教育事业。在几十年的教育生涯中,尽管有各种升迁的机会,但她都没有离开那所小学。

霍懋征是“爱的教育”的倡导者和实践者,总是站在小学教育、教学改革的前沿,运用创新思维前瞻性思考教育教学问题。1956年,当霍懋征成为全国首批特级教师时,周恩来总理握着她的手称她为“国宝”。霍懋征无限深情地说:“我从教的体会就是6个字:光荣、艰巨、幸福。”

在霍懋征的眼里,孩子的眼睛就像摄像机,耳朵就像录音机,他们会把教师的一言一行记录下来。教师在学生眼里是一个榜样,是他们学习的楷模。“一个教师必须热爱学生才能教好他们”,“没有不可教育或教育不好的学生”。霍懋征爱每一个孩子,认为每个孩子都有上进

心,都愿意学好,关键看教师如何引导。“即使100遍还不会,不是还有101遍吗?”在霍懋征60多年的教学过程中,她从来没有丢下过任何一个学生。

“教育教育,为育而教,不是为教而育。”霍懋征这样诠释教育。“激励、赏识、参与、期待”是她对待学生的8字方针,要以极大的爱心、耐心、细心、信心、责任心把孩子教好。霍懋征对8字方针这样理解:激励每个学生上进;赏识每个学生的才能;创造条件让每个学生参与教育教学活动;来自教师的期待是学生积极进步的动力。真诚的爱、热情的鼓励是打开学生心灵的钥匙,教师要激励学生增强自信,勤于努力;要为每一个学生取得的进步鼓励加油,使他们感受到由于各自取得的成绩和进步而带来的喜悦。

在霍懋征的眼里,学生只有内向外向之别,没有先进后进之分。霍懋征认为,因为教师的精力有限,他们往往没有足够的时间对问题学生进行细致的教育和引导。爱一个“问题”学生才是对教师的考验,而这正是教师的天职。作为教师,要用发展的眼光看待他们,鼓励他们在原有的基础上不断进步。在霍懋征看来,教师本事才将学生划分为三六九等,甚至辱骂体罚。有时自己也有被学生气得难受的时候,那团火有时也会堵到嗓子眼,但霍懋征时刻提醒自

己“教师不能说伤害学生的话”,于是赶紧压住心中的怒气,强迫自己出门吸口气、喝口水、按摩胸口等。对于淘气的孩子,她总是采取激励、赏识的态度。她一般不对学生使用“乖”这个词,认为“乖”是大人对孩子听话、不烦人的肯定,但孩子的天性是动而不是乖。如果一味地迎合大人而扼杀孩子的天性,这样的教育不足取。

作为新中国历次教育改革的带头人和成功经验的创造者,20世纪50年代就蜚声全国教育战线、具有影响力的教育家之一,霍懋征曾积极参加汉语拼音试教、拼音教学经验和小学五年一贯制改革等教改经验的推广工作,一直指导并参与小学语文教材的编写工作。霍懋征在语文教学中发现,我国语文教学之所以“少、慢、差、费”,一个重要的原因是教材阅读量太少。所以,从20世纪50年代起,霍懋征就在语文教学中创立了具备独特风格的“讲读法”,即精讲多练,给学生留下大量的自学时间,基本上做到当堂巩固所学的知识,留有大量的时间开展多种课外活动。这样不仅丰富了学生的知识,培养了学生的学习兴趣,而且为增加课文阅读量提供了条件。

霍懋征一生心系教育,直到80岁时仍上讲台示范教学,她把一生的爱都倾注在了教育教学一线。(作者单位系山东省济南柳埠第一中学)

师说

一个教师带领学生夺得8枚国际物理奥数金牌,同事们都称他“鲁神仙”。这位特级教师是如何教书育人,向着教育家成长之路迈进的?

# 如何做一名良师

### □ 鲁志祥

律性的认识,对他们进行科学方法、科学思维的训练。任何规律的发现,都会经历认识、总结、验证、再认识、再总结的过程,通过逼近学科规律的探究式教学,让学生很好地学习前人的科学思维、有效方法,严谨的科学态度,崇高的敬业精神,以及为了人类进步不屈不挠的献身精神。同时,规律表达、应用教学也是对学生分析能力、综合能力、抽象能力和概括能力培养的极好机会,有助于学生综合素质的提升。

做一名良师,要鼓励学生自学和探讨。把时间还给学生,把方法教给学生,给他们最大的思考空间。7年前,我将自己从事教学的反思和感悟写出来,并专门归

纳提出自学指导教学法。通过教师的指导,让学生在自学过程中经过自学、讨论、再学习、再讨论,端正学习态度,提升学习能力,训练自己的思维。在我看来,离开了知识的传授,素质教育是一句空话、无本之源。为了让自学指导教学法奏效,教师要善于适时点拨学生。最初,我往往要给学生一些提纲,让他们顺着这些思路开展学习;慢慢地,当学生具备了一定的自学能力,再增加一些测试和讨论环节,学生开始觉得很累,但适应后就有了如鱼得水的感觉。到了大学,不少自学能力差的学生遇到了学习和生活障碍,而我教过的学生不再需要教师的强制监督,已经养成良好的行为自觉。

做一名良师,要善于研究。我曾专门花费几年时间承担一个课题,研究学习态度与学业成绩的关系,结果发现两者之间关联度很高,呈明显的正相关。我在观察中发现,有的学生比较聪明,但学习态度不是很好,与同样聪明,学习态度也很好的学生之间有很大差距。现在,我在做一个课题,即学生的学习规范与综合素质的关系。这些规范包括思维规范、行为规范、表达规范和书写规范等。水平相差不多但规范性好的学生,往往综合素质高。

做一名良师,要加强反思。一天做了哪些事情,做得怎么样,遇到问题怎么解决?一定要在反思中提出切实可行的措施。以前的学生在哪些环节容易出错,我必须总结梳理在案,让新一批学生不再重蹈覆辙。当然,教师不一定非要让所有的学习内容都在自己的掌控之中,但要让学生学会学习,学会思考。即使是学生参与竞赛活动,我也推崇一种“研究型竞赛”,而不能过于功利和目光短浅,那样不利于学生的可持续发展。(作者系华中师范大学第一附属中学特级教师)